فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهل و پنجم، زمستان ۱۴۰۲- صفحات ۴۲۲-۳۹۷

آسیب‌شناسی منابع انسانی نظام بانکی در برنامه‌های بلندمدت کشور با توجه به مطالعه تطبیقی برنامه‌های اول و دوم بر اساس ابعاد سیاسی، اقتصادی و قانونی

نوع مقاله: پژوهشی

رحیم جاودان خرد[۱]
مرتضی یاراحمدی[۲]
علیرضا تمجید یامچلو[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۸/۳ تاریخ پذیرش:۱۴۰۲/۹/۲۷

چکیده

قصد بررسی و آسیب‌شناسی نظام راهبرد توسعه منابع انسانی در برنامه‌های بلندمدت کشور در دو دوره زمانی مختلف و با تأکید بر ابعاد سیاسی، اقتصادی و قانونی وجود دارد ابعاد سیاسی این برنامه‌ها به تأثیرگذاری و تعامل با سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های سیاسی، ابعاد اقتصادی به تأثیرات برنامه‌ها بر اقتصاد کشور و ابعاد قانونی به ارتباط برنامه‌ها با قوانین و مقررات مرتبط می‌پردازد

هدف از این تحقیق آسیب‌شناسی نظام منابع انسانی برنامه‌های بلندمدت کشور در مقایسه ای تطبیقی میان برنامه‌های اول و دوم بر اساس ابعاد سیاسی، اقتصادی و قانونی و ارائه ی الگوی مناسب انجام گرفت.

برای گرد آوری داده های مورد نیاز تحقیق با استفاده از مصاحبه با خبرگان و مدیران مرتبط با حوزه منابع انسانی گردآوری گردید. سپس با استفاده از آزمون T و روش سلسله مراتبی آسیب های شناسایی شده تحلیل گردید.

یافته‌های پژوهش نشان داد در این تحقیق ۴ بعد عوامل اجرایی، سیاسی، اقتصادی و قانونی بعنوان آسیب شناسایی شد و در نهایت مدل نهایی ارائه گردید.

[۱] دانشجوی دکتری ، گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.
Ra.javdan@gmail.com

[۲] استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد پرند، دانشگاه آزاد اسلامی، پرند، ایران. (نویسنده مسئول)
maps1394@yahoo.com

[۳۳] استادیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد پرند، دانشگاه آزاد اسلامی، پرند، ایران.
itm.tamjid@gmail.com

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

این نتایج می‌تواند به سیاستمداران کمک کند تا در طراحی برنامه‌های آینده، از تجارب گذشته استفاده کرده و اصلاحات لازم را در نظام توسعه منابع انسانی کشور اعمال کنند تا بهبودهای لازم را در این زمینه ایجاد کنند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، بعد سیاسی، بعد اقتصادی، بعد قانونی ، برنامه‌های اول و دوم.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

مقدمه

برنامه اول توسعه (۱۳۶۸-۱۳۷۲): پس از پیروزی انقلاب اسلامی کشور دچار جنگ تحمیلی ناخواسته شد و شرایط اجرای برنامه اقتصادی جامع را با موانعی مواجه ساخت. با این حال پس از اتمام جنگ، نخستین برنامه توسعه اقتصادی - اجتماعی پنج ساله با هدف بازسازی ویرانی های جنگ تحمیلی و در جهت رونق تولید و رشد اقتصادی و با اتخاذ سیاست های تعدیل اقتصادی تنظیم و اجرا شد. برنامه دوم توسعه (۱۳۷۸–۱۳۷۴): برنامه توسعه دوم از سال ۱۳۷۴ آغاز شد. در برنامه دوم رویکرد اصلی دولت بر محور قرار دادن بخش کشاورزی به‌عنوان اساس و مبنای توسعه اقتصادی معطوف بود. این برنامه به دلیل نوسانات حاکم بر قیمت نفت در بازارهای جهانی و عدم توفیق کامل دولت در اجرای بهینه طرح های خصوصی سازی و اصلاح ناکارآمد شرکتهای دولتی و سایر مسائل با توفیق همراه نشد. اما در زمینه های معینی از برنامه‌های زیربنایی عمرانی کشور، پیشرفت های نسبتا خوبی حاصل شد(Aycan et al., 2007).

توسعه عبارت است از فرآیند تحول اقتصادی- اجتماعی که بر اساس عوامل پیچیده فرهنگی و محیطی و تعاملات آنها می‌باشد. برنامه ریزی توسعه بعد از پایان جنگ جهانی دوم مطرح و اجراشده است. کشورهای عقب مانده و در حال توسعه که مایل نیستند از نظام کمونیستی برای تحول خود بهره گیرند، از این نوع برنامه ریزی استفاده می کنند. به عبارت دیگر هدف از برنامه ریزی توسعه این است که جوامع توسعه نیافته با تغییر ساختار به توسعه اقتصادی دست یابند. برنامه ریزی توسعه فرآیند پیچیده ای شامل جمع آوری اطلاعات، بررسی مشکلات و حل آنها است که در این فرآیند باید ملاحظات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در نظر گرفته شود. برنامه ریزی توسعه در هر کشوری به عواملی مانند سطح توسعه یافتگی، نوع نظام برنامه ریزی، اهداف تعیین شده برای برنامه و ملاحظاتی در باب مسائل فنی، زیست محیطی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بستگی دارد. از آنجایی که حتی کشورهای مشابه دارای اقتصاد، فرهنگ و نهادهای اجتماعی یکسان نیستند، نمی توان برای تمام کشورها در قالب رهیافت و روش واحدی برنامه ریزی کرد. در اغلب کشورهای توسعه نیافته تدوین برنامه ریزی توسعه به عهده سازمان برنامه این کشورها است با آن که سازمان برنامه در کشورهای توسعه نیافته به منظور دستیابی به توسعه اقتصادی به طور موقتی تأسیس شد؛ اما در بسیاری از آن کشورها به دلیل مشکلات و موانع موجود و طولانی شدن جریان توسعه یافتگی به سازمان دائمی تبدیل شده است. هم چنین به دلیل کمبود نیروی انسانی متخصص، ضعف در تهیه آمارهای اقتصادی و به طور کلی نبود امکانات در کشورهای توسعه نیافته، تکنیکها و روش های برنامه ریزی توسعه روند کندی داشته است(Alderfer, 2016).

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

برنامه ریزی برای توسعه در هر کشوری با توجه به نیازها و شرایط و مقتضیات آن کشور صورت می گیرد و ظرفیت ها و نیازهای هر کشوری نوع خاصی از برنامه ریزی های بلندمدت و کوتاه مدت را مشخص می کند. ایران تا پیش از دهه ۱۳۳۰ شمسی فاقد هر گونه نظام سازمان یافته برنامه ریزی برای توسعه کشور بود و سازمان برنامه و بودجه را می توان یکی از پایه های نظام اقتصادی و توسعه ایران در سال های پس از ۱۳۳۷ دانست. در ایران نیز استراتژی ها و برنامه‌هایی برای توسعه به صورت بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت تهیه شده است قبل و بعد از انقلاب تجربه شده است که برنامه‌های پنج ساله توسعه یکی از این دست برنامه ها می‌باشد. برنامه‌های توسعه پنج ساله میان مدت، توسط دولت وقت تنظیم می‌شود و به تصویب مجلس شورای اسلامی می رسد. بعد از انقلاب، در هشت سال جنگ ایران و عراق امکان اجرای برنامه‌های توسعه کشور از بین رفت، چراکه در شرایطی که موجودیت و حاکمیت ملی ایران از سوی کشورهای خارجی تهدید می شد، و در شرایط تحریم های علیه ایران که از سوی کشورهای مرکز اعمال می شد، تلاش و همت ایرانی ها مصروف اداره جنگ و تأمین حداقل شرایط برای زندگی مردم شد و تدوین برنامه‌های پنج ساله توسعه بعد از پایان جنگ تحمیلی و از سال ۶۸ با تصویب اولین برنامه از این دست شروع شد. آسیب‌شناسی برنامه‌های توسعه، راهی است برای جلوگیری از تکرار خطاهای گذشته و گامی است به سوی توسعه یافتگی منطبق با بستر جامعه(Alvardo, 2011).

متأسفانه در عرصه اقتصادی راهبرد و الگوی کلان اقتصادی ترسیم نشده و برنامه‌های پنج ساله توسعه و سند چشم انداز و اقتصاد مقاومتی نیز که می توانست چالش نظری ساختار اقتصادی کشور را پاسخ داده و نقش مهمی در تحول ساختار اقتصادی کشور ایفا نماید ، در عرصه عمل و اجرا ، به طور کامل محقق نشد و در عمل دولت ها در عرصه اقتصادی به جای توجه به سیاست های ابلاغی بر اساس اولویت های فکری و گرایشات نظری خود عمل نموده زمانی اولویت به توسعه اقتصادی داده می شد و زمانی توسعه سیاسی اولویت داشت و در برهه ای عدالت محوریت یافت.

بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی ضرورت مدیریت توان افزایی، استعداد و شایسته پروری افراد از طریق فرایندهای جامع و نظام مند وجود دارد. در سازمان های دانش محور به ویژه مراکز پژوهشی، وجود افراد شایسته با مهارت های مناسب در جایگاه های شغلی تعریف شده ضروری است که این ضرورت در پی محورهای راهبردی سازمانها تعریف شده است. مدیریت راهبردی منابع انسانی بر رابطه بین سیاستها و شیوه های مدیریت افراد و راهکار کسب و کار سازمانها متمرکز است و به نوعی به‌عنوان طرح غالب مدیریت افراد در سه دهه گذشته ظهور پیدا کرده است (Boon et al, 2019).

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

ارزیابی شش دهه برنامه ریزی توسعه در ایران بیشتر از همه حاوی این پیام است که اولا حجم عظیم منابع انسانی، مالی و طبیعی مصرف شده، با دستاوردهای آن تناسبی نداشته است و با وجود پیشرفت های مهمی که در برخورداری از مواهب توسعه نسبت به گذشته پدید آمده، شکاف و فاصله تاریخی ایران با کشورهای پیشرفته و حتی اهداف و آرمان های ملی چندان کاهش نیافته است. اجرای نه برنامه توسعه در سال های پیش و پس از انقلاب اسلامی، زمینه انجام ارزیابی های واقع بینانه و علمی از نظام برنامه ریزی توسعه در ایران را فراهم کرده است؛ از این رو، ضرورت دارد رویکرد حاکم بر نظام برنامه ریزی ایران مورد کنکاش و بررسی قرار گیرد و آسیب های آن شناسایی شود (Hemsworth, 2016). لذا در مجموع با توجه به اهداف کلان اقتصادی مدنظر سند چشم انداز و جامعه ایرانی ۱۴۰۴، سیاست های کلی برنامه‌های توسعه و اهداف برنامه‌های پنج ساله توسعه، این ابعاد در محورهای کلی ششگانه دسته بندی می شوند: ۱. تولید و رفاه جامعه، ۲. شاخص های پولی و قیمت ها، ۳. بازار کار، اشتغال و بهره وری، ۴. عدالت، فقرزدایی و به دور از تبعیض و نابرابری، ۵. جهانی شدن اقتصاد، پیوندهای جهانی و تجارت خارجی، ۶. دولت و ساختار اقتصادی(Cook, 2003). با عنایت به موارد مذکور این سوال مطرح است که آسیب‌شناسی نظام منابع انسانی برنامه‌های بلندمدت کشور در مقایسه ای تطبیقی میان برنامه‌های اول و دوم بر اساس ابعاد سیاسی، اقتصادی و قانونی چگونه بوده است؟

مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

آسیب شناسی

آسیب شناسی: معادل کلمه پاتولوژی است. مراد از آن شناسایی علل و ریشه عواملی است که در بروز بحران در پدیده های مختلف نقش دارند و این عوامل می تواند روند بالندگی و کارآمدی پدیده ها را مختل سازند. هدف از آسیب شناسی یافتن علت یا علل رکود یا بحران در روند طبیعی پدیده ها فعالیت هاست. آسیب شناسی فرایندی است نظامند از جمع آوری داده ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات،چالش ها، فشارها و محدودیت های محیطی در سازمان (فرهنگی،۱۳۷۹)

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد .هم‌چنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند (غفاری و همکاران،۱۳۹۴).

مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد (صفری و همکاران،۱۳۸۹).

ویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسان شامل انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت‌ها، بیشتر آنها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند. نوزده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

.1تجزیه و تحلیل مشاغل ۲.طراحی شغل ۳.طبقه‌بندی مشاغل ۴.ارزشیابی مشاغل .5برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۶.کارمندیابی ۷.انتخاب ۸.انتصاب ۹.اجتماعی کردن .10آموزش کارکنان ۱۱. ارزیابی عملکرد

۱۲. بهداشت و ایمنی ۱۳. بیمه و بازنشستگی ۱۴. رفاه ۱۵. انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان

۱۳. حقوق و دستمزد ۱۷. پاداش ۱۸. جابجایی ۱۹. انضباط(رحمانی و همکاران،۱۳۹۶).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

رایت مکلند[۱](۲۰۱۱) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگویی برنامه‌ریزی شده برای استفاده از منابع انسانی، با هدف قادر ساختن سازمان در رسید به اهداف مورد نظر تعریف کرده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه‌ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تامین هدف‌های مورد نظر است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که بین فعالیت‌های سازمان و استراتژی کسب و کار، سازگاری و هماهنگی برقرار می‌سازد. در واقع، مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از هماهنگی استراتژیک فعالیت‌ها و

---

۱ - Wright Macklend

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

کارکردهای منابع انسانی با اهداف و رسالت سازمان به گونه‌ای که اثربخشی حداکثر شود(درودی و عباسی،۱۳۹۷)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در واقع استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه‌ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تامین هدفهای مورد نظر است. وی[۱] (۲۰۱۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را " تمام آن فعالیت‌های که بر رفتار افراد در تلاش‌هایشان برای فرموله نمودن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تاثیر می‌گذارد" تعریف می‌نماید. مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف-پذیری و خلاقیت را تقویت کرد.رویکرد استراتژایک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روش‌های نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند(توکلی،۱۳۸۸).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان‌ها برای دستیابی به اثربخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلندمدت این مدیریت اداره نمایند تا این منابع، رفتار و صلاحیت‌های مورد نیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های غالبا پرتلاطم است(بهرام زاده و همکاران،۱۳۹۴).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنی فرایند بررسی و ایجاد زمینه‌های مساعد جذب، تربیت، به کارگماری، نگهداشت، بهداشت و رشد منابع انسانی است، به گونه‌ای که بتوان با تامین نیازهای منطقی و ایجاد انگیزش و رضایت در آنها ، به هدف‌های فردی، گوهی و سازمانی دست یافت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی الگویی از ترتیبات و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده منابع انسانی است که در جهت توانا ساختن یک سازمان برای دستیابی به اهدافش اتخاذ شده-اند(توکلی،۱۳۸۸).

اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی تکرار موفقیت‌های گذشته نیست، بلکه هدف اصلی آن برآمدن از پس وضعیت‌های غیرمرقبه و حل مسائل محیطی است. هدف اساسی مدیریت منابع

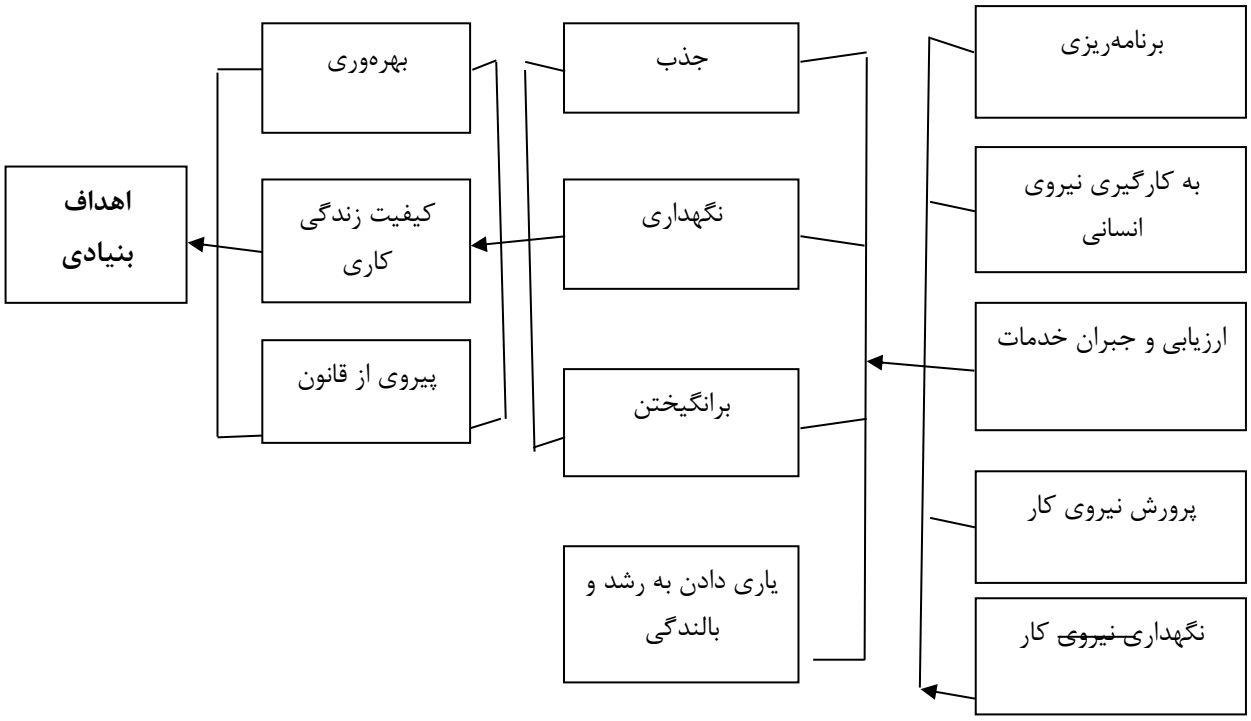
[۱] - Wei

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

انسانی استراتژیک، خلق و ایجاد قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم است، تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. یک تصمیم در حوزه منابع انسانی، زمانی استراتژیک تلقی می‌شود که مدیران را در شرایط تغییرات سریع در تامین منابع انسانی مورد نیاز جهت تحقق اهداف سازمان یاری نماید(Hemsworth, 2016).

هدف دیگر مدیریت منابع انسانی استراتژیک ایجاد جهتی است که اغلب در محیط‌های آشفته نیازهای شغلی، سازمانی و مجموعه نیازهای کارکنان، با توسعه و اجرای مجموعه منسجم و کاربردی از سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی برآورده شوند. هنگام توجه به اهداف مدیریت منابع انسانی استراتژیک توجه به این موضوع ضروری است که چگونه استراتژی‌های منابع انسانی به علایق ذینفعان در سازمان توجه می‌کنند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی سه هدف مشخص دارد که عبارتند از: بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری و پیروی از قانون. تا زمانی که سرپرستان و مدیران سازمان، شیوه‌های موثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در خود پرورش ندهند و آنها را به اجرا نگذارند، سازمان به این اهداف دست نمی‌یابد(Cook, 2003)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]



نمودار ۱. اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی برگرفته از
Labaf & Tabatabai, 2013

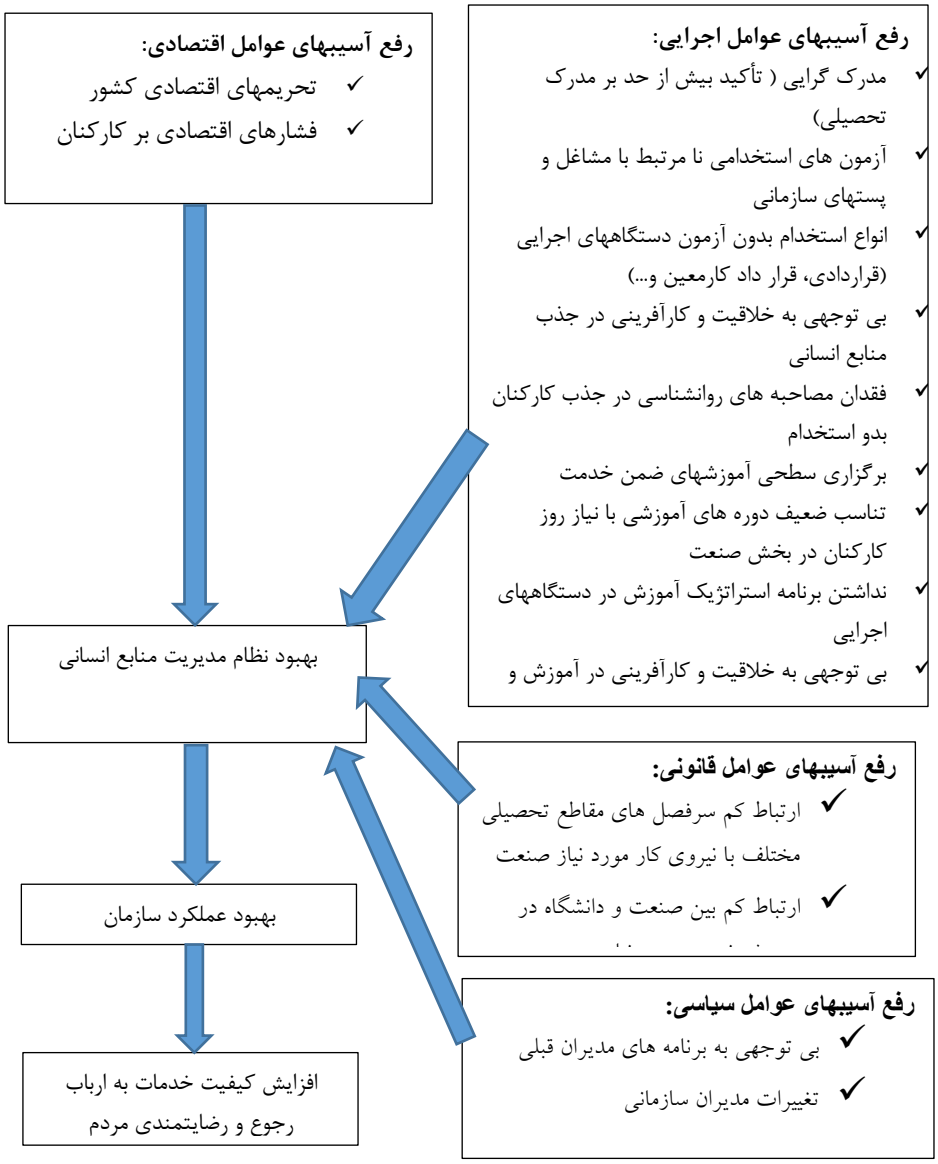
پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

صیفوری و تقوی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان « آسیب‌شناسی برنامه‌های توسعه ایران قبل و بعد از انقلاب و ارائه راهبردهای محوری» به این نتیجه رسیدند که: اصطلاح توسعه به صورت فراگیر پس از جنگ جهانی دوم مطرح شده است واژه توسعه در لغت به معنای خروج از «لفاف» است. در قالب نظریه نوسازی، لفاف همان جامعه سنتی و فرهنگ و ارزش های مربوط به آن است که جوامع برای متجدد شدن باید از این مرحله سنتی خارج شوند. برای رسیدن به یک جامعه توسعه یافته باید با برنامه ریزی مناسب و هدفمند؛ راه های رسیدن به توسعه را هموار کرد. برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، به مجموعه برنامه‌های میان مدتی گفته می‌شود که به صورت پنج ساله و توسط دولت وقت تنظیم می‌شود و به تصویب مجلس شورای اسلامی میرسد. در این مقاله برنامه‌های توسعه ایران قبل و بعد از انقلاب بررسی و آسیب‌شناسی می شوند و در انتها

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

راهکارهای محوری جهت تحقق برنامه‌های توسعه ارایه خواهد شد. این مقاله باهدف آسیب‌شناسی، ارزیابی و تحلیل برنامه‌های توسعه قبل از انقلاب با روش توصیفی- تحلیلی و از نظر ماهیت گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای- اسنادی استفاده شده است. نتایج به دست آمده از این ارزیابی بیانگر نقاط ضعف و قوت برنامه‌های توسعه قبل و بعد از انقلاب میباشد. کشوری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود چالش های مدیریت بهینه منابع انسانی در بیمارستان های دولتی زیر مجموعه دانشگاه علوم پزشکی تهران را در سه دسته عوامل سازمانی شامل به روز نبودن شرح وظایف، استخدام از سوی دانشگاه و محدودیت بیمارستان در انتخاب و گزینش کارکنان، فقدان فرهنگ کار تیمی و فرهنگ نگرش فرایندی، عدم استقرار کامل سلامت شغلی و نقص در سیستم ارزیابی، عوامل انگیزشی شامل فقدان سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، عدم برقراری ارتباط بین ارزیابی و سیستم تشویقی و فقدان انگیزه و بی اعتمادی کارکنان در زمینه رفع مشکلات و عوامل دانشی شامل وجود نیروهای قدیمی و مقاومت در برابر تغییر، ضعف دانشی کارکنان و یادگیرنده نبودن محیط بیمارستان برشمردند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]



نمودار۲. مدل نهایی تحقیق

منابع : یافته های پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

روش تحقیق

در اجرای این تحقیق، از رویکرد کیفی و کمی و به صورت ترکیبی استفاده گردیده است. بنابراین از لحاظ نتیجه درمرحله اول، یک تحقیق توسعه ای است ودر مرحله دوم یک تحقیق کاربردی است زیرا درصدد ارائه راهکار جهت استفاده از نتایج به دست آمده برای بکارگیری و بهره گیری از مدل بدست آمده از نتایج این تحقیق خواهد بود.

جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل کلیه‌ی مدیران مؤثر در مباحث مربوط به نظام مدیریت منابع انسانی در برنامه های بلند مدت کشور، نمایندگان مجلس، روسای سازمانها، مدیران و معاونین دستگاههای دولتی که با موضوع نظام مدیریت منابع انسانی هستند. نمونه را از این جامعه آماری برای انجام مصاحبه انتخاب می کنیم.

ابزار و روش گردآوری داده ها

- تهیه پرسشنامه برای مصاحبه
- مصاحبه باز با مدیران و خبرگان مرتبط با موضوع تحقیق
- مقایسه پاسخ های دریافتی
- تهیه مدل و آسیب شناسی
- تعیین اولویت در رفع آسیب ها با استفاده از نظر مدیران و خبرگان مرتبط با موضوع تحقیق
- تهیه پرسشنامه و انجام پیمایش
- ارائه مدل نهایی تحقیق

در این تحقیق با انجام مصاحبه با مدیران و خبرگان و بررسی اسناد و مدارک موجود مدل اولیه تهیه گردید. با انجام مصاحبه و بهره گیری از این مدل برای آسیب شناسی استفاده شد. پس از مشخص شدن آسیب ها با استفاده از نظر مدیران و خبرگان و آزمون T تک متغیره و نیز روش AHP[۱] اولویت بندی برای رفع این آسیب ها مشخص گردیده تا براساس آن و پیشنهادهای ارائه شده در این تحقیق در جهت رفع آسیب ها اقدام گردد. همچنین از طریق توزیع پرسشنامه در میان جامعه آماری و انجام پیمایش داده‌های مورد نیاز دریافت گردید.

برای احصاء مدل نخست از روش نظریه بنیادی ساختار مدل اولیه نظام منابع انسانی را با استفاده از مطالعات تطبیقی طراحی و پس از آن پرسشنامه ای با محوریت طراحی شده در بین نمونه آماری

۱. Analytical Hierarchy Process

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

توزیع و از طریق مقایسات زوجی وجود شکاف محورها شناسایی صورت گرفته و در انتها راهکارهای بهبود ارائه خواهد شد.

در این پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شده و با توجه به اینکه ابزار گرد آوری داده ها مصاحبه بوده است، پس از انجام مصاحبه به صورت باز با خبرگان و نیز مرور مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته سوالات بخش مطالعات تطبیقی تهیه گردید. پس از دریافت پاسخ سوالات و مقایسه با پاسخ سوالات مشابه برنامه های اول و دوم شکاف و تشابهات نظام منابع انسانی بررسی شد.

سپس با مصاحبه مجدد با مدیران و خبرگان به صورت باز، نتایج دریافتی در سه مرحله تحلیل گردید. به این صورت که نخست "کدگذاری باز" صورت گرفت سپس "کدگذاری محوری" و در نهایت "کدگذاری گزینشی" انجام شد.

با استفاده از آزمون T تک متغیره آسیب های بدست آمده تحلیل سپس با استفاده از روش AHP آسیب های شناسایی شده مورد تحلیل و اولویت بندی قرار گرفت.

گردآوری داده‌های جمع آوری شده در مرحلهٔ کیفی به کمک دو راهبرد اصلی صورت پذیرفت: الف) بررسی اسناد و پژوهش‌های پیشین انجام شده، ب) انجام مصاحبه با سؤال‌های باز پاسخ. در مرحله کمی نیز با توزیع پرسشنامه در جامعه آماری آسیب های بدست آمده مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

در این فصل نخست پاسخهای دریافتی مربوط به برنامه های اول و دوم توسعه با یکدیگر مقایسه شده، سپس آسیب های شناسایی شده با استفاده از آزمون T تک متغیره تحلیل و نیز تکنیک تجزیه وتحلیل AHP اولویت بندی می گردند.

جدول ۱. معیارهای اصلی و زیر معیارهای آن به شرح زیر دسته بندی گردید:

بعد	مولفه	شاخصها
عوامل سیاسی	تغییر دولتها	تغییرات مدیران سازمانی
		بی توجهی به برنامه های مدیران قبلی
عوامل اقتصادی	روابط بین المللی	فشارهای اقتصادی بر کارکنان
		تحریمهای اقتصادی کشور
عوامل قانونی	طرح ها و لوایح	ارتباط کم صنعت و دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز
		ارتباط کم سرفصل های مقاطع تحصیلی مختلف با نیروی کار مورد نیاز صنعت

منابع : یافته های پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

آزمون T تک متغیره

آزمون T تک متغیره نشان می دهد که آیا میانگین یک متغیر تفاوت معنی داری با یک مقدار ثابت t که اصطلاحات مقدار آزمون نامیده می شود، دارد یا خیر. مهمترین نکته در استفاده از این آزمون مقدار آزمون است که یک نقطه وسط را بیان می کند(Cook, 2003)

جدول۲. داده های دریافت شده از طریق پرسشنامه های توزیع شده در پیمایش به شرح جدول زیر می باشد

t.95	t	df	Std.Deviation	Mean	questions
1.645	0.68645	195	1.1421	3.056	q1
1.645	-2.0413	195	1.1899	2.8265	q2
1.645	-2.2402	195	1.2124	2.806	q3
1.645	-1.536	195	1.163	2.8724	q4
1.645	-0.5509	195	1.169	2.954	q5
1.645	-0.061	195	1.17	2.9949	q6
1.645	1.09565	195	1.173	3.0918	q7
1.645	0.91774	195	1.167	3.0765	q8
1.645	0.18424	195	1.155	3.0152	q9
1.645	-0.7609	195	1.2198	2.9337	q10
1.645	-0.5206	195	1.237	2.954	q11
1.645	1.18288	195	1.2664	3.107	q12
1.645	-2.4742	195	1.126	2.801	q13
1.645	-3.4945	195	1.1458	2.714	q14
1.645	-3.0758	195	1.1848	2.7397	q15
1.645	-4.0012	195	1.1249	2.6785	q16
1.645	-0.4273	195	1.1696	2.9643	q17
1.645	-0.0603	195	1.1832	2.9949	q18
1.645	0.06005	195	1.1657	3.005	q19
1.645	-0.1234	195	1.1457	2.9899	q20
1.645	1.33292	195	1.1249	3.1071	q21
1.645	4.95171	195	1.2983	3.4592	q22
1.645	0.72574	195	1.0822	3.0561	q23
1.645	0	195	1.1277	3	q24

منابع : یافته های پژوهش

$$H_0 : \mu \leq 3$$
$$H_1 : \mu \succ 3$$

بر اساس T تک متغیره محاسبه شده در جدول فوق کلیه سوالات بجز سوال ۲۲ همانطور که در محاسبه نشان داده شده بعنوان آسیب شناخته می شوند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی(AHP)

چون در این مطالعه از نظر بیش از یک کارشناس استفاده شده است بنابراین از تکنیک میانگین هندسی برای اولویت بندی نهائی دیدگاه کارشناسان استفاده شده است. یکی از بهترین روش‌ها برای ترکیب جدول‌های مقایسه‌ای اعضای گروه، استفاده از میانگین هندسی است. میانگین هندسی کمک خواهد کرد ضمن در نظرگرفتن قضاوت هر عضو، قضاوت گروه درباره هر مقایسه زوجی سنجش شود. (Adel Azar, 2011) میانگین هندسی مناسب‌ترین قاعده ریاضی برای ترکیب قضاوت‌ها در AHP است. به این خاطر که این میانگین خاصیت معکوس بودن در ماتریس مقایسه زوجی را حفظ می‌کند. (Tichy.,1983)

جدول۳. معیارها و زیر معیارهای مدل و نمادهای مورد استفاده

بعد	نماد	مولفه	شاخص	نماد
عوامل سیاسی	c1	تغییر دولتها	تغییرات مدیران سازمانی	S11
			بی توجهی به برنامه های مدیران قبلی	S12
عوامل اقتصادی	c2	روابط بین المللی	فشارهای اقتصادی بر کارکنان	S21
			تحریمهای اقتصادی کشور	S22
عوامل قانونی	c3	طرح ها و لوایح	ارتباط کم صنعت و دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز	S31
			ارتباط کم سرفصل های مقاطع تحصیلی مختلف با نیروی کار مورد نیاز صنعت	S32

منابع : یافته های پژوهش

تعیین اولویت معیارهای اصلی

برای انجام تحلیل سلسله‌مراتبی نخست معیارهای اصلی بصورت زوجی مقایسه شده‌اند. تکنیک AHP یک تکنیک رتبه‌بندی است و رتبه‌بندی در این تکنیک براساس مقایسه‌های زوجی صورت می‌گیرد. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند. بنابراین اگر در یک خوشه n عنصر وجود داشته باشد $\frac{n(n-1)}{2}$ مقایسه صورت خواهد گرفت. چون ابعاد ۴ تا می باشد بنابراین تعداد مقایسه‌های انجام شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{4(4-1)}{2} = 6$$

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

بنابراین ۶ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تجمیع گردیده است. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در جدول ۴-۴ ارائه شده است.

جدول ۴.ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

	عوامل سیاسی	عوامل اقتصادی	عوامل قانونی	عوامل اجرایی
عوامل سیاسی	۱	۱,۱۹۸	۲,۲۳۶	۲,۷۱۹
عوامل اقتصادی	۲,۰۱۷	۱	۱,۹۸۵	۱,۴۷۳
عوامل قانونی	۱,۹۵۷	۲,۱۲۶	۱	۳,۰۴۱

منابع : یافته های پژوهش

گام بعدی محاسبه میانگین هندسی هر سطر برای تعیین وزن معیارها است

$\pi_1 = \sqrt[4]{1 * 1.198 * 2.236 * 2.719} = 1.643$:

به همین ترتیب میانگین هندسی سایر سطرها محاسبه می‌شود.

$\pi_2 = 1.588$

$\pi_3 = 1.886$

$\pi_4 = 2.297$

سپس مجموع میانگین هندسی تمامی سطرها محاسبه می‌شود.

با تقسیم میانگین هندسی هر سطر بر مجموع میانگین هندسی سطرها مقدار وزن نرمال بدست می‌آید که به آن برداریژه نیز گفته می‌شود. خلاصه نتایج در جدول ۵ آمده است:

جدول ۵.ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

	عوامل سیاسی	عوامل اقتصادی	عوامل قانونی	عوامل اجرایی	میانگین هندسی	بردار ویژه
عوامل سیاسی	۱	۱,۱۹۸	۲,۲۳۶	۲,۷۱۹	۱,۶۴۳	۰,۲۲۲
عوامل اقتصادی	۲,۰۱۷	۱	۱,۹۸۵	۱,۴۷۳	۱,۵۸۸	۰,۲۱۴
عوامل قانونی	۱,۹۵۷	۲,۱۲۶	۱	۳,۰۴۱	۱,۸۸۶	۰,۲۵۴

منابع : یافته های پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

براساس جدول ۴-۳- بردار ویژه اولویت معیارهای اصلی به صورت W_1 خواهد بود.

$$W_1=\begin{pmatrix} ۰,۲۲۲ \\ ۰,۲۱۴ \\ ۰,۲۵۴ \\ ۰,۳۰۹ \end{pmatrix}$$

بر اساس بردار ویژه بدست آمده:

معیار عوامل قانونی با وزن نرمال شده ۰,۲۵۴ در اولویت دوم می باشد.

معیار عوامل سیاسی با وزن نرمال شده ۰,۲۲۲ در اولویت سوم می باشد.

معیار عوامل اقتصادی با وزن نرمال شده ۰,۲۱۴ در اولویت آخر می باشد.



شکل ۱. اولویت‌بندی معیارهای اصلی براساس هدف پژوهش

همچنین نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰/۰۲۴ بدست آمده است که کوچک‌تر از ۰/۱ می‌باشد، بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

مقایسه و تعیین اولویت زیر معیارها

در گام دوم از تکنیک AHP زیر معیارهای مربوط به هر معیار به صورت زوجی مقایسه شوند.

تعیین اولویت زیر معیارهای عوامل سیاسی

محاسبات انجام شده برای تعیین اولویت زیر معیارهای عوامل سیاسی در جدول شماره ۶ ارائه شده است. چون این معیار از ۲ شاخص تشکیل شده است بنابراین ۱ مقایسه زوجی انجام گرفته است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

جدول ۶. تعیین اولویت زیر معیارهای عوامل سیاسی

	s11	s12	میانگین هندسی	بردار ویژه
s11	۱,۰۰۰	۰,۳۸۶	۰,۶۲	۰,۵۴۸
s12	۰,۲۶۱	۱,۰۰۰	۰,۵۱	۰,۴۵۱

منابع : یافته های پژوهش

تغییرات مدیران سازمانی ۰,۵۴۸

بی توجهی به برنامه های مدیران قبلی ۰,۴۵۱

براساس بردار ویژه بدست آمده:

زیر معیار **تغییرات مدیران سازمانی** با بردار ویژه ۰,۵۴۸ در اولویت اول می باشد.

زیر معیار **بی توجهی به برنامه های مدیران قبلی** با بردار ویژه ۰,۴۵۱ در اولویت دوم می باشد.

همچنین نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده نیز برابر ۰/۰۴۳ بدست آمده است که چون کوچکتر از ۰/۱ می‌باشد بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اطمینان کرد.

تعیین اولویت زیر معیارهای عوامل اقتصادی

محاسبات انجام شده برای تعیین اولویت زیر معیارهای عوامل اقتصادی در جدول شماره ۷ ارائه شده است. چون این معیار از ۲ شاخص تشکیل شده است بنابراین ۱ مقایسه زوجی انجام گرفته است.

جدول ۷. تعیین اولویت زیر معیارهای عوامل اقتصادی

	s21	s22	میانگین هندسی	بردار ویژه
s21	۱,۰۰۰	۰,۲۸۵	۰,۵۳۳	۰,۵۵
s22	۰,۱۸۹	۱,۰۰۰	۰,۴۳۵	۰,۴۴۹

منابع: یافته های پژوهش

فشارهای اقتصادی بر کارکنان ۰,۵۵

تحریمهای اقتصادی کشور ۰,۴۴۹

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

براساس بردار ویژه بدست آمده:

زیر معیار **فشارهای اقتصادی بر کارکنان** با بردار ویژه ۰,۵۵ در اولویت اول می باشد.

زیر معیار **تحریمهای اقتصادی کشور** با بردار ویژه ۰,۴۴۹ در اولویت دوم می باشد.

همچنین نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده نیز برابر ۰/۰۵۲ بدست آمده است که چون کوچکتر از ۰/۱ می‌باشد بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اطمینان کرد.

تعیین اولویت زیر معیارهای عوامل قانونی

محاسبات انجام شده برای تعیین اولویت زیر معیارهای عوامل قانونی در جدول شماره ۸ ارائه شده است. چون این معیار از ۲ شاخص تشکیل شده است بنابراین ۱ مقایسه زوجی انجام گرفته است.

جدول ۸.تعیین اولویت زیر معیارهای عوامل قانونی

	s31	s32	میانگین هندسی	بردار ویژه
s31	۱,۰۰۰	۰,۴۵۶	۰,۶۷۵	۰,۵۰۱
s32	۰,۴۵۰	۱,۰۰۰	۰,۶۷۱	۰,۴۹۸

منابع : یافته های پژوهش

ارتباط کم صنعت و دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز ۰,۵۰۱

ارتباط کم سرفصل های مقاطع تحصیلی مختلف با نیروی کار مورد نیاز صنعت ۰,۴۹۸

براساس بردار ویژه بدست آمده:

زیر معیار **ارتباط کم صنعت و دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز** با بردار ویژه ۰,۵۰۱ در اولویت اول می باشد.

زیر معیار **ارتباط کم سرفصل های مقاطع تحصیلی مختلف با نیروی کار مورد نیاز صنعت** با بردار ویژه ۰,۴۹۸ در اولویت دوم می باشد.

همچنین نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده نیز برابر ۰/۰۵۱ بدست آمده است که چون کوچکتر از ۰/۱ می‌باشد بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اطمینان کرد

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

اولویت نهائی شاخص‌ها با تکنیک AHP

در این گام اولویت نهائی شاخص های نهایی محاسبه می‌شود. نتایج مقایسه زیرمعیارهای تحقیق و اوزان مربوط به آنها ماتریس W2 را تشکیل می‌دهد. برای تعیین اولویت نهائی شاخص‌های با تکنیک AHP کافیست وزن شاخص‌ها براساس هر معیار (W2) در وزن معیارهای اصلی (W1) ضرب شود. با دردست داشتن وزن هریک از معیارهای اصلی (W1) و زیرمعیارها (W2) وزن هریک از شاخص‌ها محاسبه می‌شود. نتایج محاسبه انجام شده و اوزان مربوط به شاخص‌های در جدول ۹ آمده است:

جدول ۹معیارها و زیر معیارهای مدل و نمادهای مورد استفاده

بعد	وزن خوشه	مولفه	شاخص	وزن شاخص	وزن نهایی
عوامل سیاسی	۰,۲۲۲	تغییر دولتها	تغییرات مدیران سازمانی	۰,۴۱	۰,۱۲۶
			بی توجهی به برنامه های مدیران قبلی	۰,۴۶	۰,۱۴۲
عوامل اقتصادی	۰,۲۱۴	روابط بین المللی	فشارهای اقتصادی بر کارکنان	۰,۴۴۹	۰,۰۹۶
			تحریمهای اقتصادی کشور	۰,۵۴۸	۰,۱۲۲
عوامل قانونی	۰,۲۵۴	طرح ها و لوایح	ارتباط کم بین صنعت و دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز	۰,۸۹۸	۰,۲۲۸
			ارتباط کم سرفصل های مقاطع تحصیلی مختلف با نیروی کار مورد نیاز صنعت	۰,۸۲۱	۰,۲۰۸

منابع : یافته های پژوهش

جدول ۱۰.رتبه بندی نهایی به تفکیک شاخصها

رتبه نهایی آسیب ها	مولفه	شاخص	وزن نهایی شاخصها
۱	طرح ها و لوایح	ارتباط کم سرفصل های مقاطع تحصیلی مختلف با نیروی کار مورد نیاز صنعت	۰,۲۲۸
۲	نظام کاربرد از طریق انگیزش و رهبری در سازمان	نبود مسیر پیشرفت شغلی در سازمانهای دولتی	۰,۲۱۴
۳	طرح ها و لوایح	ارتباط کم بین صنعت و دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز	۰,۲۰۸

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

۴	نظام جذب و تأمین منابع انسانی	انواع استخدام بدون آزمون دستگاههای اجرایی (قراردادی، قرار داد کارمعین و...)	۰,۱۹۸
۵	نظام جذب و تأمین منابع انسانی	مدرک گرایی (تأکید بیش از حد بر مدرک تحصیلی)	۰,۱۹۵
۶	نظام نگهداشت منابع انسانی	جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت مالی مستقیم (حقوق، مسکن و ...)	۰,۱۸۵
۷	نظام نگهداشت منابع انسانی	جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت غیرمستقیم (بیمه، بازنشستگی و...)	۰,۱۸۲
۸	نظام آموزش و بهسازی	تناسب ضعیف دوره های آموزشی با نیاز روز کارکنان در بخش صنعت	۰,۱۶۷
۹	نظام آموزش و بهسازی	نداشتن برنامه استراتژیک آموزش در دستگاههای اجرایی	۰,۱۶۷
۱۰	نظام کاربرد از طریق انگیزش و رهبری در سازمان	نبودن پاداش مبتنی برشایستگی	۰,۱۶۱
۱۱	تغییر دولتها	بی توجهی به برنامه های مدیران قبلی	۰,۱۴۲
۱۲	نظام نگهداشت منابع انسانی	ضعف در برخورد منصفانه با کارکنان	۰,۱۳۶
۱۳	نظام کاربرد از طریق انگیزش و رهبری در سازمان	نظام ارزیابی صوری کارکنان	۰,۱۳۳
۱۴	تغییر دولتها	تغییرات مدیران سازمانی	۰,۱۲۶
۱۵	روابط بین المللی	تحریمهای اقتصادی کشور	۰,۱۲۲
۱۶	نظام نگهداشت منابع انسانی	کمبود زیرساخت های لازم جهت استفاده بهینه از کارکنان	۰,۱۱۸
۱۷	نظام آموزش و بهسازی	برگزاری سطحی آموزشهای ضمن خدمت	۰,۱۱۷
۱۸	نظام جذب و تأمین منابع انسانی	بی توجهی به خلاقیت و کارآفرینی در جذب منابع انسانی	۰,۱۱۴
۱۹	نظام جذب و تأمین منابع انسانی	آزمون های استخدامی نا مرتبط با مشاغل و پستهای سازمانی	۰,۱۱۱
۲۰	نظام جذب و تأمین منابع انسانی	فقدان مصاحبه های روانشناسی در جذب کارکنان بدو استخدام	۰,۱۱۱
۲۱	نظام نگهداشت منابع انسانی	ضعف در ارگونومی محیط کار	۰,۱
۲۲	نظام آموزش و بهسازی	بی توجهی به خلاقیت و کارآفرینی در آموزش و بهسازی منابع انسانی	۰,۱
۲۳	روابط بین المللی	فشارهای اقتصادی بر کارکنان	۰,۰۹۶
۲۴	نظام کاربرد از طریق انگیزش و	توجه کم به تیم سازی در انجام امور سازمان	۰,۰۱۳

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

	رهبری در سازمان	

منابع : یافته های پژوهش

بنا بر نتایج بدست آمده از اولویت نهائی شاخص های نهایی که با استفاده از آزمون T تک متغیره و تکنیک AHP محاسبه شده است، وزن نهائی هریک از شاخص‌های مدل محاسبه و مشخص شده است.

نتیجه گیری

در این تحقیق برگزاری سطحی آموزشهای ضمن خدمت، تناسب ضعیف دوره های آموزشی با نیاز روز کارکنان در بخش صنعت، نداشتن برنامه استراتژیک آموزش در دستگاههای اجرایی که همگی آسیب های بخش نظام آموزش و بهسازی کارکنان می باشد، همچنین جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت مالی مستقیم (حقوق، مسکن و ...) و جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت غیرمستقیم (بیمه، بازنشستگی و...) بعنوان آسیب های بخش نگهداشت و نظام ارزیابی صوری کارکنان که آسیب بخش نظام کاربرد از طریق انگیزش و رهبری در سازمان شناخته شد با نتایج تحقیق اسدی و ذاکری (۱۳۹۹) تحت عنوان «چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران» همسو بود. ایشان در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که: تغییرات هرم جمعیتی، ویژگی‌های فرهنگ عمومی و سازمانی، ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد و سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، نارسایی‌های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، ناهماهنگی در نظام پرداخت بین کارکنان و مدیران و نیز سازمان‌های مختلف از اهم چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران در مسیر تحقق اهداف چشم‌انداز و اسناد بالادستی نظام می‌باشد.

در این تحقیق توجه کم به تیم سازی در انجام امور سازمان بعنوان آسیب شناسایی شده که با تحقیق کشوری و همکاران (۱۳۹۷) همسو بود که در آن فقدان فرهنگ کار تیمی بعنوان آسیب شناخته شده بود.

همچنین آسیب های شناسایی شده موارد جذب و تأمین نیروی انسانی اعم از مدرک گرایی (تأکید بیش از حد بر مدرک تحصیلی)، آزمونهای استخدامی نامرتبط با مشاغل و پستهای سازمانی، انواع استخدام بدون آزمون دستگاههای اجرایی (قراردادی، قرار داد کارمعین و...)، بی توجهی به خلاقیت و کارآفرینی در جذب منابع انسانی و فقدان مصاحبه‌های روانشناسی در جذب کارکنان بدو استخدام با آسیب شناسایی شده در تحقیق کشوری و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر انتخاب و گزینش کارکنان همسو می باشد و در نهایت نظام ارزیابی صوری کارکنان و ضعف در برخورد منصفانه با

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

کارکنان، جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت مالی مستقیم (حقوق، مسکن و ...)، جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت غیرمستقیم (بیمه، بازنشستگی و...) و نبودن پاداش مبتنی برشایستگی با آسیب های تحقیق کشوری و همکاران (۱۳۹۷) مبنی برشاخص های ارزیابی، عوامل انگیزشی شامل فقدان سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، عدم برقراری ارتباط بین ارزیابی و سیستم تشویقی و فقدان انگیزه همسو می باشد.

در این تحقیق ضعف در برخورد منصفانه با کارکنان و نبودن پاداش مبتنی برشایستگی بعنوان آسیب شناسایی شده که با مطالعه ای که در سال (۱۳۹۴) توسط صفری و همکاران انجام‌شده، همسو بود که در آن عدالت سازمانی بعنوان آسیب شناسایی شده بود.

در این تحقیق جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت مالی مستقیم (حقوق، مسکن و ...)، جبران نامناسب خدمات کارکنان بصورت غیرمستقیم (بیمه، بازنشستگی و...) و نبودن پاداش مبتنی برشایستگی بعنوان آسیب شناسایی شده که با نتیجه تحقیق شاه حسینی و همکاران (۱۳۹۴) که درآن نظام حقوق و دستمزد غیر متناسب با بخش خصوصی از مهم‌ترین این آسیب ها شناخته می شوند، همسو می باشد.

در این تحقیق آزمون های استخدامی نا مرتبط با مشاغل و پستهای سازمانی، بی توجهی به خلاقیت و کارآفرینی در جذب منابع انسانی و فقدان مصاحبه های روانشناسی در جذب کارکنان بدو استخدام بعنوان آسیب شناسایی شده که با نتیجه تحقیق در مطالعه ای که در سال ۱۳۹۱ توسط فرهی بوزنجانی و همکاران انجام شده همسو می باشد که در آن آزمونهای استخدامی بعنوان آسیب شناسایی شده است.

در این تحقیق ضعف در برخورد منصفانه با کارکنان و نبودن پاداش مبتنی برشایستگی بعنوان آسیب شناسایی شده که با مطالعه ای که توسط چنیجانی و یعقوبی در سال ۲۰۱۳ انجام‌شده، همسو بود که در آن نگه داشت منابع انسانی و عدالت سازمانی بعنوان آسیب شناسایی شده بود.

آزمون T تک متغیره نشان می دهد که آیا میانگین یک متغیر تفاوت معنی داری با یک مقدار ثابت t که اصطلاحات مقدار آزمون نامیده می شود، دارد یا خیر. مهمترین نکته در استفاده از این آزمون مقدار آزمون است که یک نقطه وسط را بیان می کند.

در بین زیر معیارهای یک تا بیست و چهار زیر معیارهای توجه کم به تیم سازی در انجام امور سازمان بعنوان آسیب شناسایی نشد.مابقی شاخص ها بعنوان آسیب شناسایی گردید.

بر اساس بردار ویژه بدست آمده از مقایسات زوجی میان معیارهای اصلی

نتایج زیر حاصل شده است:

معیار عوامل قانونی با وزن نرمال شده ۰,۲۵۴ در اولویت دوم می باشد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

معیار عوامل سیاسی با وزن نرمال شده ۰,۲۲۲ در اولویت سوم می باشد.

معیار عوامل اقتصادی با وزن نرمال شده ۰,۲۱۴ در اولویت آخر می باشد.

با توجه به تحلیل بدست آمده بیشترین آسیب بین معیارهای اصلی مربوط به عوامل اجرایی می باشد. در ادامه به بررسی ننتایج زیر معیارهای آنها پرداخته می شود.

زیرمعیار مربوط به معیار اصلی عوامل قانونی

براساس بردار ویژه بدست آمده از زیر معیارهای معیار مذکور نتایج زیر حاصل گردیده است:

زیر معیار ارتباط کم صنعت و دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز با بردار ویژه ۰,۵۰۱ در اولویت اول می باشد.

زیر معیار ارتباط کم سرفصل های مقاطع تحصیلی مختلف با نیروی کار مورد نیاز صنعت با بردار ویژه ۰,۴۹۸ در اولویت دوم می باشد.

بنابراین ارتباط کم صنعت و دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز بعنوان مهمترین آسیب این بخش می باشد.

زیرمعیار مربوط به معیار اصلی عوامل سیاسی

براساس بردار ویژه بدست آمده از زیر معیارهای معیار مذکور نتایج زیر حاصل گردیده است:

زیر معیار تغییرات مدیران سازمانی با بردار ویژه ۰,۵۴۸ در اولویت اول می باشد.

زیر معیار بی توجهی به برنامه های مدیران قبلی با بردار ویژه ۰,۴۵۱ در اولویت دوم می باشد.

بنابراین تغییرات مدیران سازمانی بعنوان مهمترین آسیب این بخش می باشد.

زیرمعیار مربوط به معیار اصلی عوامل سیاسی

براساس بردار ویژه بدست آمده از زیر معیارهای معیار مذکور نتایج زیر حاصل گردیده است:

زیر معیار فشارهای اقتصادی بر کارکنان با بردار ویژه ۰,۵۵ در اولویت اول می باشد.

زیر معیار تحریمهای اقتصادی کشور با بردار ویژه ۰,۴۴۹ در اولویت دوم می باشد.

بنابراین فشارهای اقتصادی بر کارکنان بعنوان مهمترین آسیب این بخش می باشد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

منابع

۱. بهرام زاده، حسینعلی، امیری، هوشنگ، قدیری، رامین .۱۳۹۴. آسیب شناسی مدیریت نیروی انسانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مازندران براساس مدل سه شاخگی. فصلنامه روانشناسی تربیتی، ۶(۲)، ۸۲-۵۹.

۲. توکلی، شقایق.۱۳۸۸. آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ ۴.

۳. درودی، فریبرز، عباسی، مجید .۱۳۹۷. بررسی به کارگیری معیارهای مدیریت دانش در ارتقای کیفیت خدمات اطلاعاتی در کتابخانه‌های عمومی استان کرمان. فصلنامه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، ۱۰(۲۴)، ۱۶۶-۱۵۱.

۴. رحمانی، حجت، رجبی واسوکلایی، قاسم، سعیدپور، جلال، رضایی، مهدی، نیکان، سمیه، خسروی، بهمن .۱۳۹۶. آسیب شناسی منابع انسانی مجتمع بیمارستانی امام خمینی بر اساس مدل سه شاخگی. فصلنامه بیمارستان، ۱۶(۴)، ۴۱-۳۵.

۵. صفری، علی، فرخی، مجتبی، صالح زاده، رضا .۱۳۹۴. آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۷(۱)، ۱۱۱-۸۳.

۶. غفاری، فاطمه، کیمیایی، علی، حسین زاده، احمد، کیمیایی، سلیمان .۱۳۹۴. آسیب شناسی نظام منابع انسانی براساس مدل سه شاخگی درآموزش و پرورش شهرستان لامرد. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالش ها و راهکارها.

۷. فرهنگی، علی اکبر.۱۳۷۹. پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه ای کرمان، ارائه اولویت های تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری، مرکز پژوهش های کاربری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

8. Aycan, Z., Al-Hamadi, A.B., Davis, A. and Budhwar, P. (2007), "Cultural orientations and preference for HRM policies and practices: the case of Oman", International Journal of Human Resource Management, Vol 18 No. 1, pp. 11.32.
9. Alderfer, P.C. (2016). Identifying the in-service training needs of the social studies teachers within the context of lifelong learning. Professional Psychology, 13(4): 625-634.
10. Alvardo, J.M. (2011). Organizational Pathology, Retrieved from: http://www.Centrogeo.Com.
11. Boon, C,. , Den Hartog, D,. Lepak, D,. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. Journal of Management, Vol. 45 No. 6, pp: 2498-2537.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

12. Cook, R. (2003). Organizational diagnosis. Journal of Strategy & Business Transformation, 5(2): 45-62.
13. Hemsworth, D. (2016). An empirical assessment of the EFQM excellence model in purchasing. International Business & Economics Research Journal, 15 (4): 127-146.
14. Tichy, N. (1983). Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics. New York, NY: Wiley and Sons.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-31]